

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen**

Manajemen istilah Perancis kuno, yang berarti "melaksanakan dan mengelola," adalah akar kata bahasa Inggris hari ini "manajemen." Saat ini tidak ada satu pun definisi manajemen yang disepakati. Terry (2015) mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang mencakup langkah-langkah seperti mengidentifikasi kebutuhan, mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan menerapkan strategi tersebut dengan dukungan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen didefinisikan oleh Terry (2005) sebagai tindakan memimpin atau mengarahkan tim atau organisasi menuju tujuan atau maksud aslinya.

#### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bintoro dan Daryanto (2017) mengemukakan bahwa, Manajemen sumber daya manusia, atau singkatnya HRM, adalah studi dan praktik memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya, tidak hanya menguntungkan bisnis tetapi juga pekerjanya dan komunitas yang lebih besar. Sementara itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) didefinisikan oleh Kasmir

(2016) sebagai “proses pengelolaan orang melalui perencanaan, perekrutan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemberian penghargaan, karir, keselamatan, dan pemeliharaan hubungan kerja sampai dengan pemutusan hubungan kerja. untuk mencapai tujuan organisasi dan kepuasan para pemangku kepentingan untuk meningkatkan kualitas hidup dalam organisasi”.

### **2.3 Budaya Sekolah**

Menurut Zamroni (2013:59), budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi, dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama, dan menjadikan pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Budaya sekolah yang positif akan mendorong semua warga sekolah untuk bekerja sama berdasarkan saling percaya, mengundang partisipasi seluruh warga, mendorong munculnya gagasan-gagasan baru, dan memberikan kesempatan untuk terlaksananya pembaruan di sekolah yang semuanya ini bermuara pada pencapaian hasil terbaik (Nurwiyanto et al., 2022; Adhisa et al., 2020).

Komariyah dan Triatna (2007:61) merumuskan budaya sekolah sebagai kepercayaan, sikap dan tingkah laku yang menjadi ciri khas suatu sekolah. Sedangkan menurut Deal dan Peterson (2010:21) mengartikan budaya

sekolah sebagai pola yang mendalam dari nilai-nilai, kepercayaan dan tradisi yang telah terbentuk sepanjang sejarah sekolah. Oleh karena itu, sekolah menjadi tempat dalam mensosialisasikan nilai-nilai budaya yang tidak hanya terbatas pada nilai-nilai keilmuan saja, melainkan semua nilai-nilai kehidupan yang memungkinkan mampu mewujudkan manusia yang berbudaya.

Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D., & Aelterman, A (2008) mengemukakan bahwa budaya sekolah adalah asumsi dasar, norma, dan nilai-nilai, dan artefak budaya yang diyakini bersama warga sekolah, yang mempengaruhi fungsi warga sekolah saat berada di sekolah, dan memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Menurut Nurkholis (2013:45) bahwa budaya sekolah sebagai pola, nilai-nilai, norma-norma, sikap ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah.

Jerald Greenberg dalam Ansar & Masaong (2011:186) menambahkan bahwa budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang dapat membedakannya dengan sekolah lain. Jadi pada dasarnya budaya sekolah terkait erat dengan pandangan hidup yang dimiliki oleh sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan dari definisi tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya sekolah adalah suatu bagian yang penting dalam sistem

Pendidikan kerana hal itu dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah sesuai dengan asumsi dasar, nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang telah ditegakkan sekolah serta membangun prestasi dari warga sekolah sehingga membentuk kualitas pendidikan di sekolah.

### 2.3.1 Dimensi Budaya Sekolah

Sudarwan Danim (dalam Utami & Negara, 2017), mengklasifikasikan dimensi budaya sekolah ke dalam 10 dimensi utama, antara lain sebagai berikut:

1. Nilai - nilai. Ini adalah pondasi moral sekolah. Dimensi ini mencakup bagaimana sekolah mengintegrasikan ajaran agama, etika, dan moral ke dalam keputusan sehari-hari. Nilai - nilai ini harus selaras dengan visi dan misi sekolah agar seluruh warga sekolah (guru, siswa, dan staf TU) memiliki arah yang sama.
2. Keteladanan. Budaya sekolah yang kuat dibangun melalui contoh nyata. Keteladanan bukan hanya tugas kepala sekolah, tapi seluruh guru. Ketika tenaga pendidik menunjukkan perilaku mulia dan disiplin, siswa akan cenderung meniru perilaku tersebut secara alami tanpa perlu paksaan.
3. Tanggung jawab. Dimensi ini mengukur tingkat profesionalisme. Guru dan staf yang memiliki dedikasi dan komitmen tinggi tidak hanya bekerja untuk menggugurkan kewajiban, tetapi merasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap keberhasilan program sekolah.
4. Kebersamaan / intimasi. Sekolah dianggap sebagai keluarga kedua. Kebersamaan menciptakan iklim kerja yang harmonis dan rukun.

Hubungan yang akrab antar rekan sejawat mengurangi stress kerja dan mempermudah kolaborasi dalam menyelesaikan masalah pendidikan.

5. Otonomi individu. Budaya yang sehat memberikan ruang bagi guru dan siswa untuk berkreasi. Otonomi berarti sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk mengembangkan metode mengajar yang inovatif dan memberikan kesempatan bagi individu untuk berkembang sesuai kemampuannya.
6. Norma / tata aturan. Jika nilai adalah aspek moral, maka norma adalah aturan teknisnya. Dimensi ini berkaitan dengan kedisiplinan terhadap tata tertib. Budaya sekolah yang baik memiliki aturan yang jelas dan dihormati oleh semua pihak untuk menciptakan keteraturan.
7. Dukungan. Sekolah harus menjadi lingkungan yang suportif. Dukungan bisa berupa apresiasi terhadap ide - ide baru (inisiatif) serta pemberian perhatian dari pimpinan ketika bawahan mengalami kesulitan atau mencapai keberhasilan tertentu.
8. Identitas. Merupakan “wajah” atau ciri khas sekolah yang dirasakan oleh Masyarakat luar. Misalnya, sekolah yang dikenal karena keramahatamahannya atau sekolah yang sangat mengenal karakteristik setiap siswanya dengan baik. Ini menciptakan kebanggaan bagi warga sekolah.
9. Hadiah performansi. Ini adalah sistem penghargaan (*reward system*). Budaya sekolah yang maju adalah budaya yang menghargai prestasi.

Penghargaan tidak selalu berupa materi, bisa berupa pujian, sertifikat, atau promosi, guna memotivasi guru dan siswa agar terus berprestasi.

10. Toleransi konflik. Konflik tidak selalu buruk jika dikelola dengan baik. Dimensi ini menunjukkan sejauh mana sekolah menghargai perbedaan pendapat dan keberanian individu untuk mengambil risiko atau mencoba hal baru meskipun ada kemungkinan gagal.

### **2.3.2 Indikator Budaya Sekolah**

Di subbab sebelumnya, Sudarwan Danim (dalam Utami & Negara, 2017), mengklasifikasikan dimensi budaya sekolah ke dalam 10 dimensi utama, antara lain sebagai berikut:

1. Nilai - nilai, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Menjunjung tinggi nilai agama.
  - b. Mempertimbangkan etika dalam keputusan.
  - c. Mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah
  - d. Meningkatkan nilai tidak mementingkan diri sendiri.
2. Keteladanan, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Menghargai nilai keteladanan.
  - b. Menunjukkan sikap dan perilaku mulia.
3. Tanggung jawab, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Memiliki dedikasi tinggi.
  - b. Memiliki komitmen tinggi.
4. Kebersamaan / intimasi, memiliki beberapa indikator yaitu:

- a. Menciptakan rasa kekeluargaan, kerukunan, keharmonisan.
  - b. Menjalin hubungan yang akrab.
- 5. Otonomi individu, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Memberikan kebebasan.
  - b. Mengembangkan kemampuan.
- 6. Norma / tata aturan, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Menghormati norma.
  - b. Menciptakan tata tertib / peraturan.
- 7. Dukungan, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Mendukung adanya inisiatif.
  - b. Mendapat perhatian dan penghargaan.
- 8. Identitas, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Memiliki sikap ramah.
  - b. Mengenal sesuatu yang baik.
- 9. Hadiah performansi, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Memberikan penghargaan untuk suatu prestasi.
- 10. Toleransi konflik, memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Menghormati perbedaan.
  - b. Memiliki keberanian menanggung risiko.

## 2.4 Etos Kerja

Hariandja (2002), mengemukakan bahwa etos kerja adalah sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sikap disini digambarkan sebagai prinsip masing-masing individu yang sudah menjadi keyakinannya dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, seberat dan sebesar apapun tantangan yang dihadapi, harus tetap ditempuh dan dijalankan. Sebab, dalam bekerja, setiap masingmasing individu pasti telah memiliki keyakinan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Sementara, Siagian (2002), mengemukakan bahwa etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima, dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekaryaan para anggota suatu organisasi.

Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo 2011:15). Definisi lain menurut Mathis & Jackson (2006:37) etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Kesimpulannya yaitu etos kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan seseorang ketika bertindak untuk meraih sesuatu secara optimal.



Etos kerja merupakan seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kerjasama yang kental, keyakinan yang fundamental disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2005:151). Menurut Octarina (2013), etos kerja adalah totalitas kepribadian diri seseorang serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Pegawai yang memiliki etos kerja yang baik akan berusaha menunjukkan suatu sikap, watak serta keyakinan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan bertindak dan bekerja secara optimal.

Menurut Sinamo (2011:35) Etos Kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif dan bermutu tinggi, yang berakar pada kesadaran yang jernih dan keyakinan yang kuat pada paradigma kerja yang holistik. Istilah paradigma di sini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasarinya, prinsip-prinsip yang mengaturnya, nilai-nilai luhur yang menggerakkannya, sikap-sikap mulia yang dilahirkannya, dan standar-standar tinggi yang hendak dicapainya termasuk karakter utama, pikiran pokok, kode etik, kode moral, dan kode perilaku para pemeluknya.

### **2.4.1 Dimensi Etos Kerja**

Siagian (2009), mengemukakan bahwa dimensi yang dapat menimbulkan tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki oleh seorang anggota, pegawai, maupun karyawan dalam sebuah organisasi, antara lain sebagai berikut :

1. Perilaku kerja. Merujuk pada Tindakan atau cara kerja nyata yang ditampilkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
2. Keyakinan. Mengacu pada pandangan, nilai-nilai, atau kepercayaan mendasar yang dimiliki individu mengenai arti dan tujuan kerja.
3. Karakter. Berkaitan dengan sifat-sifat moral dan kepibadian yang menentukan bagaimana seseorang berinteraksi dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Kesiediaan. Menggambarkan kemauan atau kerelaan individu untuk mengerahkan usaha, menghadapi kesulitan, dan mematuhi aturan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.4.2 Indikator Etos Kerja**

Dari subbab sebelumnya, Siagian (2009), mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi etos kerja. Di dalam masing-masing dimensi tersebut terdapat beberapa indikator dalam menilai dan memberikan pengukuran atas etos kerja seorang bawahan, antara lain sebagai berikut :

1. Dimensi perilaku kerja, yang memiliki beberapa indikator yaitu:

- a. Berani bekerja jujur.
  - b. Meraih sukses.
  - c. Integritas tinggi.
2. Dimensi keyakinan, yang memiliki beberapa indikator yaitu:
- a. Kecerdasan emosi.
  - b. Memiliki pengetahuan.
  - c. Kreatif.
3. Dimensi karakter, yang memiliki beberapa indikator yaitu:
- a. Amal kebajikan.
  - b. Melayani dengan hati.
  - c. Peduli.
  - d. Baik terhadap sesama.
4. Dimensi kesediaan, yang memiliki beberapa indikator yaitu:
- a. Kesanggupan.
  - b. Kerelaan.

## **2.5 Motivasi Kerja**

Mangkunegara (2012), mengemukakan bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja dalam suatu organisasi. Dimana, motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara, Sunyoto (2013), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Dimana, motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan karyawan sehingga mampu bekerja secara terarah dan tertuju untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Sinungan (2018) motivasi merupakan keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan maupun gerakan sehingga mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Robbins (2016) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Sedangkan menurut Sutrisno (2019) menyatakan bahwa motivasi merupakan akibat dari interaksi yang dilakukan oleh seseorang dengan situasi tertentu sehingga terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam menghadapi situasi yang sama, bahkan seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dalam waktu yang berbeda juga.

### 2.5.1 Dimensi Motivasi Kerja

Dimensi motivasi kerja yang mengacu pada teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (Mangkunegara, 2017), yaitu:

1. Dimensi kebutuhan Fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar manusia untuk mempertahankan hidup.
2. Dimensi kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan untuk merasa terlindungi dari bahaya fisik dan emosional, serta memiliki stabilitas dan keteraturan.
3. Dimensi kebutuhan merasa memiliki (*love and belonging needs*). Kebutuhan untuk memiliki hubungan sosial, diterima oleh kelompok, dan memiliki rasa kepemilikan.
4. Dimensi kebutuhan akan dihargai (*esteem needs*). Kebutuhan untuk mencapai sesuatu (*internal*) dan mendapatkan pengakuan serta status dari orang lain (*eksternal*).
5. Dimensi kebutuhan mengaktualisasi diri (*self-actualization needs*). Kebutuhan tertinggi untuk menyadaro dan memanfaatkan potensi penuh diri, menjadi apa yang mampu dicapai.

Menurut Sutrisno (2019) menyebutkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor *internal* dan faktor *eksternal*. Dalam faktor *internal* ada beberapa aspek yang muncul yaitu keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki, keinginan memperoleh penghargaan dan keinginan

memperoleh pengakuan. Sedangkan dari faktor *eksternal* aspek yang muncul yaitu kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, atasan yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status / tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel.

### 2.5.2 Indikator Motivasi Kerja

Dari subbab sebelumnya, Maslow (Mangkunegara, 2017) mengemukakan dimensi motivasi kerja. Setiap dimensi memiliki beberapa indikator, diantaranya sebagai berikut:

1. Dimensi kebutuhan Fisiologi, yang memiliki beberapa indikator yaitu:
  - a. Gaji / pendapatan. Penghasilan yang memadai untuk sandang, pangan, dan papan.
  - b. Kondisi kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, ventilasi yang baik, dan fasilitas dasar (toilet dan kantin)
  - c. Waktu istirahat. Jam kerja yang manusiawi dan waktu istirahat yang cukup.
2. Dimensi kebutuhan rasa aman, yang memiliki beberapa indikator yaitu:

- a. Jaminan kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Peralatan keamanan dan lingkungan kerja yang aman.
  - b. Stabilitas pekerjaan. Adanya jaminan keberlanjutan kerja (bukan pekerja kontrak jangka pendek yang tidak pasti).
  - c. Pensiun. Jaminan masa depan setelah tidak lagi bekerja.
3. Dimensi kebutuhan merasa memiliki, yang memiliki beberapa indikator yaitu:
- a. Hubungan antar pekerja / hubungan *interpersonal*. Adanya Kerjasama yang baik antar rekan kerja dan atasan.
  - b. Kerjasama antar pekerja / kekompakkan tim. Kesempatan untuk berinteraksi sosial dan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok
  - c. Penerimaan. Merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi.
4. Dimensi kebutuhan akan dihargai, yang memiliki indikator yaitu:
- a. Prestasi dan pengakuan. Adanya pujian, penghargaan, atau bonus atas kinerja yang baik.
  - b. Status dan jabatan. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau kenaikan pangkat.
  - c. Kemandirian kerja. Kepercayaan dari atasan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri.
5. Dimensi kebutuhan mengaktualisasi diri, yang memiliki indikator yaitu:

- a. Pengembangan potensi. Kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karir.
- b. Tantangan kerja. Tugas yang menantang dan membutuhkan kreativitas serta keahlian penuh.
- c. Kreativitas. Kebebasan untuk berinovasi dan menggunakan keterampilan terbaik dalam pekerjaan.

### **2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Gustiyah (2009), mengemukakan bahwa dalam motivasi kerja terdapat beberapa faktor-faktor yang turut mempengaruhi, yang pada akhirnya akan menentukan tingkat motivasi individu tersebut, antara lain sebagai berikut :

#### **1. Faktor *Internal***

##### **a. Kematangan Pribadi**

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerja sama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu, kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasi kerjanya.

##### **b. Tingkat Pendidikan**

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah



mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun dihargai sebagaimana layaknya oleh pimpinan maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.

e. Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

f. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang pegawai tersebut untuk bekerja keras.

g. Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

h. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

## 2. Faktor *Eksternal*

### a. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

### b. Kompensasi Yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik, penghargaan nyata yang diterima pegawai karena bekerja adalah dalam bentuk gaji, insentif dan tunjangan.

### c. Supervisi Yang Baik

Bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang supervisor dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain (pegawai) untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut.

### d. Ada Jaminan Karir (Penghargaan Atas Prestasi)

Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Ini dikarenakan setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status Dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam organisasi atau instansi ditempatnya bekerja.

f. Peraturan Yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para pegawai dalam organisasi. Adapun sistem dan peraturan yang ada pada suatu organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, suatu peraturan yang bersifat melindungi (*protective*) dan diinformasikan secara jelas akan lebih memicu motivasi pegawai dalam bekerja. Lebih jauh disebutkan bahwa suatu motivasi

sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dalam organisasi yang terdiri dari faktor pimpinan dengan bawahan.

## **2.6 Kinerja**

Maryadi (2013), mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai diharapkan mampu untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan, Mangkunegara (2004), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Robbins (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang mampu dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan oleh berdasarkan perusahaan dengan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2016). Sedangkan Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan yang berupa

kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki masing masing karyawan.

Menurut Sedarmayanti (2017) kinerja merupakan hasil kerja karyawan, sebuah proses manajemen secara keseluruhan yang dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja merupakan sebuah penggambaran dari tingkat penyelesaian program kegiatan atau kebijakan yang bertujuan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Afandi (2018) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara legal dan tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan terhadap norma dan etika yang ada.

Menurut Widodo (2015) penilaian kinerja merupakan dilakukan oleh evaluasi perusahaan yang untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang dan membandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, dan menentukan perlunya pelatihan atau pengembangan serta pemberhentian karyawan.

### 2.6.1 Dimensi Kinerja

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, khususnya bagian yang mengatur tentang kompensasi guru dan kewajiban guru, merupakan dasar hukum dan kerangka kerja yang paling kuat dan relevan untuk dijadikan dimensi dan indikator kinerja guru (PKG) yaitu:

1. Dimensi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran (basis: kompetensi pedagogic). Dimensi ini berfokus pada kemampuan guru dalam mendesain dan menjalankan proses pengajaran di kelas.
2. Dimensi penguasaan materi dan pengembangan diri (basis: kompetensi professional). Dimensi ini menilai kedalaman pengetahuan guru terhadap bidang studinya dan komitmennya untuk belajar seumur hidup.
3. Dimensi etika, karakter, dan keteladanan (basis: kompetensi kepribadian). Dimensi ini menilai moral, etika, dan sikap personal guru. Seorang guru harus menjadi *role model* yang baik bagi siswanya.
4. Dimensi komunikasi dan keterlibatan komunitas (basis: kompetensi sosial). Dimensi ini menilai kemampuan guru berinteraksi dan membangun hubungan dengan berbagai pihak diluar dirinya.

### 2.6.2 Indikator Kinerja

Pada subbab sebelumnya, telah dijelaskan bahwa dalam mengukur kinerja karyawan dibutuhkan dimensi dan indikatornya, menurut Undang-

Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, ada beberapa dimensi kinerja, disetiap dimensi juga terdapat beberapa indikator kinerja, sebagai berikut:

1. Dimensi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran terdiri dari beberapa indikator, yaitu:
  - a. Perumusan tujuan pembelajaran yang spesifik. Guru harus tahu apa yang ingin dicapai siswanya, memastikan bahwa guru dapat merancang kegiatan yang terarah dan dapat diukur tingkat keberhasilannya.
  - b. Pemanfaatan teknologi dalam penyampaian materi. Mengukur adaptasi guru terhadap perkembangan zaman. Guru harus mampu memilih dan menggunakan alat bantu (seperti proyektor, internet, atau aplikasi edukasi) untuk memperkaya dan mempermudah pemahaman materi ajar.
  - c. Pengelolaan kelas yang efektif. Menilai kemampuan guru menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Ini termasuk menjaga disiplin, mengorganisir kelompok belajar, dan memastikan semua siswa memiliki kesempatan untuk berpartisipasi.
2. Dimensi penguasaan materi dan pengembangan diri terdiri dari beberapa indikator, yaitu:
  - a. Ketepatan dan kedalaman materi yang disampaikan. Guru wajib menguasai materi secara tuntas. Ini tidak hanya soal

fakta, tetapi juga konsep, prinsip, dan kaitan materi tersebut dengan ilmu lain.

- b. Keterlibatan aktif dalam pelatihan / webinar. Sesuai dengan kewajiban untuk pengembangan berkelanjutan (Pasal 20 UU). Indikator ini menilai inisiatif guru untuk selalu up-to-date dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan metode pengajaran terbaru.
  - c. Inovasi dalam metode pengajaran. Mengukur kreativitas guru dalam menyesuaikan metode agar materi tidak monoton. Inovasi dapat berupa penggunaan model pembelajaran baru atau modifikasi materi ajar agar lebih kontekstual bagi siswa.
3. Dimensi etika, karakter, dan keteladanan terdiri dari beberapa indikator, yaitu:
- a. Konsistensi dalam menjalankan aturan dan etika profesi. Mengukur integritas guru. Guru harus memegang teguh kode etik, seperti menjaga kerahasiaan siswa dan bersikap profesional.
  - b. Bersikap sabar, jujur, dan berdisiplin. Menilai kualitas karakter dasar yang vital. Kesabaran dibutuhkan saat menghadapi siswa yang bermasalah, kejujuran dalam penilaian, dan disiplin dalam menaati jadwal.
  - c. Keteladanan dalam bersikap dan bertutur kata. Guru Adalah figur publik di sekolah. Indikator ini menilai apakah perilaku,



penampilan, dan cara berbicara guru layak ditiru oleh siswanya.

#### 4. Dimensi komunikasi dan keterlibatan komunitas

- a. Efektivitas komunikasi dengan orang tua / wali. Guru harus mampu menjalin kemitraan dengan orang tua karena pendidikan adalah tanggung jawab bersama. Komunikasi harus jelas, dua arah, dan berorientasi pada kemajuan siswa.
- b. Keterlibatan dalam kegiatan sosial sekolah dan masyarakat. menilai kontribusi guru di luar jam mengajar. Guru yang aktif di komunitas menunjukkan kepedulian sosial yang merupakan bagian dari kompetensi sosial.
- c. Kerjasama dan kolaborasi dengan rekan sejawat. Guru harus bekerja sebagai tim dengan guru lain (misalnya dalam musyawarah guru mata pelajaran / MGMP) dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Dalam mendukung penelitian ini, peneliti membutuhkan beberapa penelitian sebelumnya yang telah ditulis sebelumnya oleh peneliti lain sebagai bahan pendukung penelitian. Studi-studi sebelumnya ini digunakan sebagai referensi untuk penelitian ini. Berikut tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

| No. | Judul Penelitian dan Peneliti                                                                                                                                                  | Persamaan                                                                       | Perbedaan                                             | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA BERDAMPAK PADA KINERJA TENAGA PENDIDIK DI POLITEKNIK KODIKLATAD<br>Peneliti: Arif Setiawan, Dyah Sawitri     | - Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja                          | - Variabel Y: Kepuasan Kerja<br>- Variabel Z: Kinerja | Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan Etos Kerja telah berjalan dengan baik dan harus selalu dipertahankan dan ditingkatkan demi peningkatan mutu tenaga pendidik di Politeknik Kodiklatad.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.  | PENGARUH ETOS KERJA, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA TASIK RIA RESORT.<br>Peneliti: Nikita Maria Ushoh, Bernhard Tewal, dan Regina Saerang | - Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja<br>- Variabel Y: Kinerja | - Variabel X3: Etos Kerja<br>- Tidak ada variabel Z   | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan Tasik Ria Resort; dan (2) Etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Tasik Ria Resort. Pihak manajemen dan para karyawan dari Tasik Ria Resort harus mempertahankan dan meningkatkan etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi |

|    |                                                                                                                                                                    |                                                                                 |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                    |                                                                                 |                                                                                          | organisasi di resort ini sehingga kinerja karyawan tetap baik dan harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.                                                                                                                                                     |
| 3. | PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN ETOS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDI KASUS PADA UPTD UNIT PUSKESMAS GOMBONG I)<br>Peneliti: Tiwi Nofitasari | - Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja                          | - Variabel X3: Lingkungan Kerja<br>-Variabel Y: Kepuasan Kerja<br>- Tidak ada variabel Z | Hasil pengujian koefisien determinasi nilai R Square variabel kepuasan kerja pegawai PNS dipengaruhi oleh budaya organisasi, lingkungan kerja dan etos kerja sebesar 84,8% dan sisanya 15,2% variabel kepuasan kerja pegawai PNS dipengaruhi oleh variabel-variabel diluar model penelitian ini. |
| 4. | PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG BELAWAN<br>Peneliti: Faustyna                                 | - Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja<br>- Variabel Y: Kinerja | - Tidak ada variabel Z                                                                   | Secara simultan diketahui bahwa Budaya Organisasi dan etos kerja kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Karyawan Ketenagakerjaan pada Kinerja BPJS Cabang Belawan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi dan etos kerja yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan  |

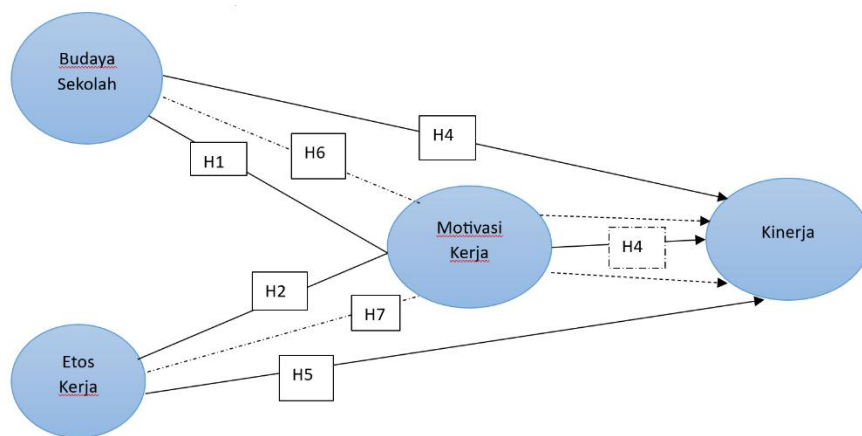
|    |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                        |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                        |                                   | dalam organisasi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. | ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING<br>Peneliti: L. Lamere, C. Kirana, dan H. Welsa                                        | - Variabel X1: Etos Kerja<br>- Variabel Y: Kinerja<br>- Variabel Z: Motivasi Kerja     | - Variabel X2: Gaya Kepemimpinan  | Etos Kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6. | PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT MAKIN GROUP TBK TEBO<br>Peneliti: Mu'ammarr Ridwan, Arna Suryani, dan Sudirman | - Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja<br>- Variabel Z: Motivasi Kerja | - Variabel Y: Produktivitas Kerja | Berdasarkan hasil penelitian bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Etos kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap produktivitas kerja karyawan. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. |

|    |                                                                                                                                                                                            |                                                                                 |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                            |                                                                                 |                                                                                   | Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening karyawan dan Etos kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening karyawan. |
| 7. | PENGARUH ETIKA KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING<br>Peneliti: Nurhasanah, Jufrizen, dan Zulaspan Tupti | - Variabel X1: Budaya Organisasi<br>- Variabel Y: Kinerja                       | - Variabel X2 dan X3: Etika Kerja dan Beban Kerja<br>- Variabel Z: Kepuasan Kerja | Secara langsung, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah.                                                                                                                   |
| 8. | PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ETOS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA                                                                                             | - Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja<br>- Variabel Y: Kinerja | - Variabel X3: Gaya Kepemimpinan Transformasional<br>- Tidak ada variabel Z       | Secara simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Hotel Gran Central                                                                                                                            |

|     |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <p>KARYAWAN PADA HOTEL GRAN CENTRAL MANADO</p> <p>Peneliti: Calvin Alfa Tangkudung dan Rita N.Taroreh</p>                                                                                                     |                                                                                            |                                                                                               | Manado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9.  | <p>PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN REPUBLIK INDONESIA</p> <p>Peneliti: Intan Maharani dan Suryono Efendi</p> | <p>- Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja</p> <p>- Variabel Y: Kinerja</p> | <p>- Variabel X3 dan X4: Komitmen Organisasi dan Kompensasi</p> <p>- Tidak ada Variabel Z</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi, dan etos kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.</p>                                                               |
| 10. | <p>PENGARUH ETOS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT ABADI BERSAMA</p> <p>Peneliti: Ayu Pradaning Ratri</p>                                                                         | <p>- Variabel X1 dan X2: Budaya Organisasi dan Etos Kerja</p> <p>- Variabel Y: Kinerja</p> | <p>- Tidak ada variabel Z</p>                                                                 | <p>Uji determinasi menunjukkan bahwa nilai (adjusted R Square) 0,661 hal ini menunjukkan bahwa Etos kerja dan Budaya organisasi berpengaruh 66,1% terhadap Kinerja karyawan dan sisanya 33,9% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti. Hal ini berarti bahwa etos kerja yang diterapkan di PT.Abadi Bersama dan budaya</p> |

|  |  |  |  |                                                                                           |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | organisasi yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT.Abadi Bersama |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.8 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Grafik Kerangka pemikiran

Grafik ini menggambarkan hubungan yang dihipotesiskan antara variabel-variabel dalam suatu penelitian. Variabel-variabel tersebut meliputi: variabel *independent* (bebas), variabel mediasi / *intervening* (perantara), dan variabel *dependent* (terikat).

1. Variabel *Independent* (Bebas), merupakan variabel yang diduga memengaruhi variabel lain. Pada grafik diatas, variabel bebas yaitu budaya sekolah dan etos kerja.

2. Variabel Mediasi / Intervening (Perantara), merupakan variabel yang berada diantara variabel independent dan dependen, dan memengaruhi hubungan antara keduanya. Pada grafik diatas, variabel mediasi yaitu motivasi kerja.
3. Variabel *Dependent* (Terikat), merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independent dan mediasi. Pada grafik diatas, variabel terikat yaitu kinerja.

Selain itu, di dalam grafik tersebut terdapat garis-garis yang mewakili hipotesis (H) tentang hubungan sebab – akibat.

#### 1. Pengaruh Langsung

Ini menunjukkan pengaruh variabel bebas langsung terhadap variabel terikat, atau pengaruh variabel mediasi langsung terhadap variabel terikat.

- H1 : budaya sekolah -> motivasi kerja (pengaruh budaya sekolah terhadap motivasi kerja)
- H2 : etos kerja -> motivasi kerja (pengaruh etos kerja terhadap motivasi kerja)
- H3 : motivasi kerja -> kinerja (pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja)
- H4 : budaya sekolah -> kinerja (pengaruh langsung budaya sekolah terhadap kinerja)



- H5 : etos kerja -> kinerja (pengaruh langsung etos kerja terhadap kinerja)

## 2. Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Ini menunjukkan peran motivasi kerja sebagai perantara (variabel mediasi) dalam hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Garis putus-putus sering digunakan untuk menunjukkan, sebagai berikut:

- H6 : budaya sekolah -> motivasi kerja -> kinerja (pengaruh tidak langsung budaya sekolah terhadap kinerja melalui motivasi kerja)
- H7 : etos kerja -> motivasi kerja -> kinerja (pengaruh tidak langsung etos kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja)

## 2.9 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, uraian teori dalam kaitannya dengan variabel penelitian, dan penelitian selama ini, maka hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H1: Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

H2: Etos Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

H3: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja

H4: Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja

H5: Etos Kerja berpengaruh terhadap Kinerja

H6: Motivasi Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

H7: Motivasi Kerja memediasi pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja